

Manajemen, Sebuah Pengantar

Dr. Lilis Sulastri, MM

MANAJEMEN



Sebuah Pengantar

Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik

LaGood's
Publishing

Dr. Lilis Sulastri, MM

LaGood's
Publishing

MANAJEMEN SEBUAH PENGANTAR

Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik

Dr. Lilis Sulastri, M.M

LaGood's

Publishing

**MANAJEMEN
SEBUAH PENGANTAR
Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik**

Dr. Lilis Sulastri, M.M

Penerbit
La Goods Publishing

Desain Sampul & Layout:
Tim Kreatif "La Good's Publishing"

[R. Arken, Mohammad R. A., dkk.]

Cetakan 1, 2012

Cetakan 2, 2013

Cetakan 3, 2014

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-18063-4-0

Pengantar Penulis

Totalitas dan rasa syukur yang terbaik dipanjatkan hanya kepada Allah SWT, atas kasih sayang dan seluruh petunjuk serta kesempatan yang diberikan, akhirnya penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan baik.

Buku Manajemen, sebuah pengantar merupakan buku berikutnya, yang dibuat oleh penulis, setelah sebelumnya menerbitkan buku Sumber Daya Manusia Strategis, penulisan buku manajemen ini selain terdorong oleh proses belajar mengajar dan tugas kelas, juga membantu khalayak untuk lebih jauh mengenal manajemen sebagai sebuah ilmu dan praktek dalam setiap organisasi, lembaga dan perusahaan, selain juga didorong oleh minat dan semangat penulis terhadap berbagai konsep, teori dan metode serta langkah langkah yang terkandung dalam berbagai buku manajemen untuk lebih memperkaya wawasan.

Sebagai sebuah pengantar, buku ini mencoba menyajikan berbagai hal mendasar yang berkaitan dengan Manajemen, memperkenalkan manajemen dalam berbagai lingkup dan aktivitasnya, manajemen dan ilmu manajemen, fungsi dan sarana manajemen, alat alat yang digunakan dalam manajemen, beberapa model manajemen, kompetensi manajer, berbagai teori yang mendasari lahirnya manajemen, dan teori serta berbagai pendekatan manajemen yang berkembang saat ini, kemudian dibahas juga berbagai aktivitas dan fungsi interaktif

manajemen, bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan proses pengawasan dalam manajemen, serta bagaimana aplikasi dan fungsi operasionalisasi manajemen sebagai praktek dalam lembaga, organisasi atau perusahaan.

Untuk menambah wawasan dan kemampuan dalam penggunaan buku ini, penulis juga melengkapinya dengan soal-soal latihan di setiap bab yang berkaitan dengan materi yang telah dibahas, sehingga diharapkan dapat memberikan bahan evaluasi agar materi yang disampaikan bisa dicerna dengan baik.

Penulis sampaikan rasa terimakasih yang sedalam dalamnya, kepada semua pihak, kepada Natassja Salsabilla Brilliana Lagut, dan Daniella Nathannia Niimeesha Lagut, untuk waktu yang tersita yang seharusnya jadi milik kalian.

Akan menjadi kebahagiaan tersendiri jika para pembaca berkenan memberi kritik dan saran demi tercapainya kesempurnaan penulisan, dan tiada gading yang tak retak tentu banyak kelemahan dan kekurangan.

Terimakasih

Bandung, Februari 2012

Penulis

Daftar Isi

Pengantar Penulis	vii
Daftar Isi	ix
A. PENDAHULUAN	1
B. MANAJEMEN DAN ILMU MANAJEMEN	9
1. Pengertian Manajemen dan Ilmu Manajemen	9
2. Sejarah Perkembangan Manajemen	16
3. Fungsi dan Sarana Manajemen	25
4. Model Manajemen	31
5. Manajemen dan Organisasi	33
6. Manajemen dan Manajer	34
LATIHAN	42
TEORI-TEORI MANAJEMEN	45
1. Teori Manajemen dan Teori Organisasi	47
2. Perkembangan Teori Manajemen	48
a. Teori Manajemen Pra-Klasik	49
b. Teori Manajemen Klasik	52
c. Pendekatan Hubungan antar Individu (<i>Human Relational Approach</i>)	64
d. Pendekatan Perilaku (<i>Behavioral Approach</i>)	71

e.	Pendekatan Kuantitatif (<i>Quantitative Approach</i>)	74
f.	Teori-teori Manajemen Kontemporer	76
LATIHAN		83
FUNGSI INTERAKTIF MANAJEMEN		85
1.	Perencanaan	85
a.	Pengertian Perencanaan	85
b.	Tujuan Perencanaan	87
c.	Fungsi Perencanaan	89
d.	Unsur-unsur Perencanaan	93
e.	Tahapan Perencanaan	96
f.	Tipe dan Klasifikasi Perencanaan	101
g.	Hambatan-hambatan Perencanaan	103
h.	Kriteria Penilaian Efektivitas Rencana	105
i.	Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Manajemen Lainnya	107
2.	Pengorganisasian	108
a.	Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian	108
b.	Tujuan dan Manfaat Pengorganisasian	109
c.	Tipe Organisasi dalam Manajemen	110
d.	Pengembangan Organisasi dalam Manajemen	113
e.	Azas-azas Pokok Organisasi	115
f.	Hubungan Pengorganisasian dengan Fungsi Manajemen Lainnya	116
3.	Kepemimpinan	117
a.	Pengertian Kepemimpinan	120
b.	Filosofi Dasar Kepemimpinan	122
c.	Teori-teori Kepemimpinan	125
d.	Gaya, Tipologi, dan Model Kepemimpinan	134
e.	Tugas dan Fungsi Kepemimpinan	157
f.	Kompetensi Kepemimpinan	164

4. Pengendalian	175
a. Pengertian Pengendalian Manajemen	179
b. Jenis Pengendalian Manajemen	180
c. Tujuan Pengendalian Manajemen	182
d. Berbagai Keterbatasan Pengendalian Manajemen	183
e. Sistem Pengendalian Manajemen	185
f. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen	185
g. Penanggungjawab Sistem Pengendalian Manajemen	187
h. Sarana Pengendalian Manajemen	190

LATIHAN	191
----------------------	------------

BERBAGAI BENTUK MANAJEMEN DALAM ORGANISASI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia	193
a. Pengertian MSDM	193
b. Tujuan dan Fungsi MSDM	195
c. Perencanaan SDM	199
d. Pemberdayaan SDM	213
2. Manajemen Keuangan	220
a. Pengertian Manajemen Keuangan	220
b. Fungsi Manajemen Keuangan	221
c. Tujuan Manajemen Keuangan	223
d. Manajemen Keuangan dan Investasi	224
e. Manajemen Keuangan dan Modal Kerja	226
f. Manajemen Keuangan dan Profitabilitas	231
g. Analisis Laporan Keuangan	234
3. Manajemen Produksi	236
a. Pengertian Manajemen Produksi	236
b. Perencanaan Produksi	236
c. Tujuan Perencanaan Produksi	237
d. Produksi Optimal	237

e.	Penjadwalan Produksi	239
f.	Manajemen Produksi dan Peramalan	240
g.	Manajemen Produksi dan Perilaku Biaya	244
4.	Manajemen Pemasaran	245
a.	Pengertian Manajemen Pemasaran	245
b.	Konsep-konsep Pemasaran	247
c.	Pengertian Sistem Pemasaran	251
d.	Strategi Pemasaran	252
e.	Segmentasi Pasar	254
LATIHAN		256
DAFTAR PUSTAKA		259

Manajemen dan Ilmu Manajemen

Bab ini akan membahas materi-materi umum tentang pengertian manajemen dan ilmu manajemen, sejarah perkembangan manajemen, fungsi dan tujuan manajemen, dan pengertian peranan manajer dalam manajemen. Tujuan umum dari bab ini adalah memberikan wawasan tentang hal-hal tersebut agar ia dapat dikuasai sebagai pijakan untuk mempelajari materi berikutnya.

1. Pengertian Manajemen dan Ilmu Manajemen

Manajemen pada dasarnya belum memiliki definisi yang baku dan tetap serta disetujui secara universal. Meskipun demikian, istilah manajemen ini diartikan dalam definisi yang memiliki pokok pengertian yang sama satu dan lainnya, meskipun terdapat beberapa penambahan dan pengurangan. Sebagai contoh, Mary Parker Follet, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir,

dan sesuai dengan jadwal. Perbedaan penafsiran kata manajemen ini hanya pada keluasan definisi semata, sedangkan substansinya adalah sama, yaitu bagaimana mengatur atau mengelola sesuatu agar berjalan atau mencapai tujuan yang diharapkan dengan cara yang ditetapkan sedemikian rupa.

Dalam sejarahnya, akar kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) "*maneggiare*" yang berarti "mengendalikan," terutamanya "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan." Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda). Sebagian ahli manajemen juga merujuk istilah manajemen ini dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Namun, sebagian yang lain menganggap bahwa bahasa Prancis tentang manajemen tersebut mengadopsinya dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur dan diambil dari bahasa Italia. Dari sinilah, istilah manajemen kemudian diacukan pada kata "*to manage*" dalam bahasa Inggris yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola.

Seperti yang terjadi pada banyak bidang studi lainnya yang menyangkut masalah manusia (*human*), maka manajemen tergolong yang sulit didefinisikan. Berikut adalah beberapa definisi para ahli tentang manajemen yang bisa dirujuk:

a. Mary Parker Follett

Management is the art of getting things done through people. Manajemen merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa mereka yang melakukan praktik manajemen, atau secara sederhana seorang manajer, sebagaimana layaknya seniman, harus bisa melakukan segenap upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain dan menganggap upaya tersebut sebagai sebuah karya yang harus diselesaikan.

b. James A.F. Stoner

Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals. Manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

c. Luther Gulick

Manajemen menjadi suatu bidang pengetahuan (ilmu) yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

d. Robert L. Katz

Manajemen merupakan suatu profesi yang menuntut persyaratan tertentu. Seorang manajer harus memiliki tiga keahlian atau kemampuan hakiki, yaitu kompetensi secara konseptual, sosial (hubungan manusiawi), dan teknikal. *Kemampuan konsep* adalah kemampuan untuk berpikir dan menggagas situasi-situasi abstrak, untuk melihat organisasi sebagai suatu kesamaan dan hubungan di antara sub-sub unit, dan untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat masuk dalam suatu lingkungan. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen puncak. *Kemampuan sosial* (hubungan antar individu) adalah kemampuan untuk bekerja dengan baik bersama orang lain, baik secara individual maupun dalam suatu kelompok. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen menengah. *Kemampuan teknikal* mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya rekayasa, keuangan, produksi, dan komputer. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen tingkat rendah.

Keempat definisi di atas mencerminkan kecairan definisi dari manajemen itu sendiri. Tidak ada definisi yang baku yang

disetujui secara universal oleh para ahli tentang manajemen. Follet misalnya menyebutkan manajemen sebagai seni (kiat), Stoner mengatakan manajemen sebagai sebuah proses, Gulick memandang manajemen sebagai ilmu, sedangkan manajemen menurut Kats sebagai sebuah profesi. Dengan demikian, manajemen bisa saja dianggap sebagai bidang yang cukup luas ataupun sempit tergantung pada definisi mana yang akan kita gunakan.

Mengartikan manajemen sebagai sebuah seni mengindikasikan bahwa dibutuhkan suatu keterampilan khusus untuk melakukannya, sehingga keterampilan perlu dikembangkan melalui pelatihan manajemen, seperti halnya seniman. Hal yang serupa juga dikatakan oleh Henry M. Botinger, bahwa manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis, dan komunikasi. Meskipun banyak aspek manajemen telah menjadi ilmiah, akan tetapi masih banyak unsur-unsur manajemen yang tetap merupakan kiat tersendiri bagi seorang manajer, misalnya menyangkut perilaku hubungan antarmanusia atau kemampuan interpersonal.

Sebagai sebuah seni, manajemen berarti kemampuan yang tidak saja didapatkan melalui pelatihan terus-menerus, tapi juga membutuhkan bakat tersendiri. Oleh karena itu, seni mengatur, mengelola, ataupun memimpin terkadang tidak dimiliki oleh setiap orang. Meskipun dalam beberapa kasus, banyak juga yang memiliki kemampuan tersebut karena terus ditempa di lapangan dalam praktik nyata. Hal inilah yang membuat manajemen menjadi sangat menarik, karena bagaimanapun, mereka yang bergelut di dalamnya pada akhirnya dituntut untuk bisa menyelaraskan segenap fakultas dalam dirinya untuk mencapai keputusan tertentu dalam waktu tertentu.

Manajemen sebagai suatu proses adalah cara sistematis melakukan pekerjaan bagi seorang manajer dengan tidak memperdulikan kecakapan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Seperti halnya seni,

manajemen sebagai proses berarti menekankan pada tindakan yang melibatkan segenap kecakapan dan pertimbangan atas konteks lingkungan di mana praktik manajemen tersebut dijalankan. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan sangat bergantung pada tindakan dan jalan yang ditempuh untuk mencapainya. Oleh karena itu, prosesnya menjadi titik tekan utama, bukan pada subjek ataupun tujuannya.

Sedangkan manajemen yang diartikan sebagai ilmu adalah anggapan bahwa manajemen merupakan bidang yang harus dipelajari sebagaimana bidang-bidang keilmuan lainnya. Manajemen memiliki objek studi tersendiri, konsep dan teori, serta paradigma keilmuan yang bisa dikembangkan sebagaimana bidang studi lainnya. berdasarkan kajian tentang manajemen serta teori-teori yang dilahirkan di dalamnya pula, maka dalam praktiknya, seorang manajer dapat mengambil keputusan untuk melakukan tindakan tertentu, pada situasi tertentu, dan mampu memprediksi akibat-akibat dari keputusan yang diambilnya tersebut. Pada titik ini juga, maka dapat dikatakan bahwa manajemen bisa dipelajari dan dipraktikkan oleh semua orang, meskipun orang tersebut tidak memiliki bakat khusus di bidang itu. Selain itu, sebagai suatu bidang ilmu, manajemen dengan sendirinya akan terus berkembang seiring perubahan situasi dan kondisi yang menuntut adanya konsep dan teori-teori baru yang bisa diterapkan pada lingkungan perubahan tersebut.

Sedangkan manajemen yang dipandang sebagai profesi adalah kenyataan bahwa pada saat ini sudah terdapat bagian-bagian khusus dengan label manajemen di perusahaan-perusahaan ataupun organisasi, juga dikarenakan manajemen pada akhirnya identik dengan kata manajer yang sering disederhanakan sebagai pimpinan yang merujuk pada profesi tertentu di sebuah organisasi. Sebagai sebuah profesi, manajemen pada akhirnya menuntut orang yang menjalankannya harus memiliki kompetensi atau tingkat kecakapan tertentu yang dibutuhkan untuk melakukan praktik

mengatur tersebut. Dalam perkembangannya, manajemen sebagai profesi ini kemudian melahirkan banyak konsepsi tentang kompetensi apa yang harus dimiliki, kode etik yang harus ditaati, serta perihal-perihal teknis yang berkaitan dengan bagaimana mengambil keputusan, dan lain sebagainya.

Berdasarkan definisi dan kajian singkat di atas, dapat dipahami bahwa manajemen bisa saja sulit untuk diartikan, tapi juga bisa sebaliknya. Kita sendiri bisa mengambil pengertian umum dari penjelasan di atas, bahwa manajemen pada dasarnya bisa diartikan sebagai suatu seni mengatur yang melibatkan proses, cara, dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Pengertian di atas tentu saja pengertian manajemen secara umum, yang nantinya akan berbeda titik tekan dengan ilmu manajemen. Ilmu manajemen sendiri hampir serupa dengan pengertian manajemen sebagai ilmu, sebagaimana definisi ketiga dari empat definisi sebelumnya. Ilmu manajemen ini adalah suatu bidang studi yang mempelajari tentang cara mengatur orang-orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen sebagai suatu bidang ilmu dengan demikian mempunyai ciri-ciri berikut:

- a. Adanya kolektivitas atau adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih.
- b. Adanya kebersamaan kerja atau kerjasama dari kelompok tersebut.
- c. Adanya tindakan atau rangkaian kegiatan yang menjadi proses/usaha dalam mencapai tujuan bersama.
- d. Adanya tujuan yang ingin dicapai melalui usaha tersebut.

Ilmu manajemen sendiri berkembang setelah Frederick W. Taylor, pada tahun 1886, melakukan suatu percobaan *time and*

motion study dengan teorinya ban berjalan. Dari sini lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas. Kemudian Taylor menulis buku berjudul *The Principle of Scientific Management* (1911) yang merupakan awal dari lahirnya manajemen sebagai ilmu. Dari sini pula kemudian ilmu manajemen berkembang sedemikian rupa dengan berbagai macam teorinya. Bahkan, dalam kelanjutannya ilmu manajemen ini kemudian menjadi berbagai macam bidang kajian manajemen yang lebih spesifik, seperti berikut:

- Manajemen pergantian
- Manajemen komunikasi
- Manajemen *constraint*
- Manajemen biaya
- Manajemen hubungan pelanggan
- Manajemen harga pendapatan
- Manajemen enterprise
- Manajemen fasilitas
- Manajemen integrasi
- Manajemen pengetahuan
- Manajemen pemasaran
- Manajemen mikro
- Manajemen sakit
- Manajemen pandangan
- Manajemen *procurement*
- Manajemen program
- Manajemen proyek
- Manajemen proses
- Manajemen produksi
- Manajemen kualitas
- Manajemen sumber daya manusia
- Manajemen risiko
- Manajemen keahlian
- Manajemen pengeluaran
- Manajemen rantai suplai
- Manajemen sistem

- Manajemen waktu
- Manajemen stress
- Manajemen strategis
- Manajemen keuangan
- Manajemen personalia
- Manajemen organisasi
- Manajemen produksi
- Dan lainnya

2. Sejarah Perkembangan Manajemen

Terdapat kesulitan tersendiri ketika melacak bagaimana sejarah awal munculnya manajemen. Meskipun demikian, sebagai suatu cara mengatur dan mengelola tindakan banyak orang untuk mencapai tujuan bisa diperkirakan sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu ketika terdapat pembangunan proyek tertentu yang melibatkan banyak orang. Misalnya, hal ini dapat dilihat pada pembangunan Piramida di Mesir. Berdasarkan keterangan para sejarawan, pembangun beberapa Piramida, seperti Piramida Giza, ini melibatkan lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Proyek pembangunan Piramida yang sedemikian megah ini dengan tingkat kesulitan yang tak terkirakan para ahli pada saat ini, tentu tak akan berhasil jika tidak ada seseorang yang memiliki kemampuan untuk merencanakan apa yang harus dilakukan, membuat keputusan, mengambil tindakan, serta mengorganisir banyak orang untuk membangunnya.

Pembangunan Piramida yang sedemikian tentu membutuhkan pengaturan yang penuh ketelitian, baik dalam hal membagi kelompok kerja dan pekerjaan yang harus dilakukan, menyusun waktu kerja, meneliti tingkat dan hasil pekerjaan, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana. Dengan kata lain, Pembangunan piramida ini hanya mungkin terlaksana dengan adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya,

atau secara ringkas melakukan praktik manajemen pada zamannya dalam arti tertentu.

Praktik-praktik manajemen lainnya juga dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan di sana. Kota Venesia sendiri dikenal sebagai kota yang berdiri di atas air. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal dan pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan (*assembly line*) yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan tersebut, masyarakat Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

Pola yang sama juga dapat ditemukan pada proyek pembangunan lainnya, seperti bangsa Aztec di Meksiko, kebudayaan bangsa Viking, dan lainnya, meskipun ini berarti menyederhanakan dan mencampuradukkan pengertian manajemen dengan pengertian kepemimpinan dan definisi sederhana tentang pengaturan orang-orang. Dengan demikian, manajemen pada masa ini pada akhirnya hanya harus dipahami sebagai suatu praktik dan cara pengaturan orang-orang yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, yang bisa dianggap sebagai masa awal adanya manajemen.

Secara lebih sistematis, Daniel Wren (2009), seorang tokoh manajemen membagi evolusi pemikiran manajemen ini dalam empat fase, sebagaimana dijelaskan berikut:

a. **Pemikiran awal manajemen**

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan

sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang—masing-masing melakukan pekerjaan khusus—perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan: (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut pabrik. Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

b. Era manajemen ilmiah

Era ini ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur, seperti Henry

Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah, atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management*, dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Dalam bukunya itu, Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah adalah "penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan." Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan.

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja

buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk “birokrasi yang ideal” itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan “Sains Manajemen”, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker, yang sering disebut juga sebagai Bapak Ilmu Manajemen, menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan, yang berjugal “Konsep Korporasi” (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (Chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

c. Era manusia sosial

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mazhab

perilaku (behavioral school) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen ilmiah. Mahzab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mahzab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthrone.

Eksperimen Hawthrone dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthrone milik Western Electric Company Works di Cicero, Illenois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follet. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follet mengajukan suatu filosifi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follet juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Dengan melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard juga menjelaskan dikotomi “efektif-efisien”. Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu di mana kerjasama, tujuan bersama, dan komunikasi merupakan elemen universal, sementara pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori “penerimaan otoritas” didasarkan pada gagasan bahwa bos hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritas itu.

d. Era modern

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*Total Quality Management* atau TQM) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904).

Edwards Deming, seorang berkebangsaan Amerika, namun dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Ia berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya

Teori-teori Manajemen

Sebagaimana halnya sebuah ilmu yang memiliki landasan, kerangka ilmiah, dan paradigma tersendiri, manajemen juga memiliki sejarah panjang perkembangan teori yang meluaskan kajiannya. Teori-teori ini pada dasarnya memegang peranan penting dalam perkembangan ilmu manajemen. Oleh karena itu pula, mempelajari manajemen tidak akan pernah terlepas dari pembacaan atas teori-teori yang melingkupinya.

Setidaknya terdapat tiga alasan mengapa pada akhirnya kita harus mempelajari teori-teori manajemen, sejarah perkembangannya, pembagiannya, pemikiran yang dihasilkannya, serta siap tokoh-tokoh yang mencetuskannya, yaitu:

- a. Teori akan membantu dalam mengarahkan keputusan manajemen. Mempelajari teori-teori manajemen yang ada akan mempermudah kita dalam memahami proses manajemen yang ada dan berfungsi sebagai dasar untuk memilih suatu tindakan yang efektif. Teori yang tepat dapat memprediksi apa yang akan terjadi pada situasi tertentu. Dengan pengetahuan ini, kita dapat menerapkan teori manajemen terhadap situasi yang berbeda.
- b. Teori membentuk pandangan mengenai organisasi dan lingkungan usaha. Dengan mempelajari berbagai teori manajemen, kita dapat mengetahui bahwa pada

dasarnya teori adalah hasil interaksi dari asumsi-asumsi lingkungan sosial, ekonomi, politik, dan kekuatan teknologi, yang ada pada waktu tertentu dan tempat terjadinya suatu peristiwa. Pengetahuan ini akan membantu kita memahami apa sebabnya teori tertentu cocok terhadap keadaan yang berbeda. Di samping itu, mempelajari teori manajemen juga memberi petunjuk kepada kita mengenai perilaku organisasi dan manusia di dalamnya.

- c. Teori memungkinkan kita untuk mengkomunikasikan ide-ide secara efisien. Setiap saat kita berhadapan dengan orang-orang dan menghadapi berbagai masalah yang semakin kompleks. Tanpa teori manajemen yang memadai, kita harus membuat asumsi-asumsi dasar tentang kehidupan di dunia ini dan segala interaksinya. Semua itu memerlukan energi dalam pelaksanaannya.

Dengan demikian, maka menjadi jelas bahwa teori memegang peranan penting bagi kita dalam mempelajari manajemen secara utuh. Teori-teori manajemen ini bahkan dapat membantu para manajer dalam mengambil keputusan yang tepat, menentukan sikap dan tindakan yang sesuai, dengan konteks persoalan yang dihadapi di lapangan, menangkap peluang dan kemungkinan yang akan terjadi, serta memahami bagaimana cara manajemen bekerja pada manusia, lingkungan, dan sebaliknya.

Dalam sejarahnya, teori-teori manajemen memiliki proses perkembangan yang bersifat evolusioner dari yang berbentuk pemikiran sederhana, hingga mencapai kompleksitasnya pada masa sekarang. Proses perkembangan teori-teori manajemen ini umumnya terjadi melalui berbagai cara sebagai berikut:

- a. Dominasi, yaitu salah satu aliran muncul sebagai yang paling berguna. Aliran yang dominan ini dapat memanfaatkan ide-ide aliran lain. Keadaan seperti ini

belum terjadi sepenuhnya sehingga pengkajian dari masing-masing aliran masih tetap bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.

- b. Divergensi, yaitu aliran-aliran besar masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa sama sekali memanfaatkan pandangan aliran lain. Perkembangan seperti inipun tidak terjadi sepenuhnya.
- c. Konvergensi, aliran-aliran itu tampil dalam satu bentuk yang sama sehingga batas antar aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi, meskipun bentuk penyatuannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu aliran terhadap yang lain.
- d. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran, misalnya seperti terlihat dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
- e. Proliferasi, sebagai bentuk perkembangan teori manajemen yang di-tandai dengan makin banyaknya bermunculan teori-teori manajemen yang baru. Teori baru tersebut bukan merupakan suatu aliran, tetapi hanya merupakan pemusatan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.

Perlu dicatat juga bahwa proses perkembangan teori manajemen ini pada dasarnya akan sangat dipengaruhi oleh berbagai macam konteks dan kondisi lingkungan kerja dan manajemen yang menghadirkan bermacam tuntutan pada para pelakunya untuk menampilkan hal-hal baru dalam menyikapinya.

I. Teori Manajemen dan Teori Organisasi

Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, praktik manajemen tidak terlepas dari keberadaan sebuah organisasi. Praktik pengaturan banyak orang dalam bentuk manajemen

berarti praktik pengaturan dalam sebuah organisasi, baik dalam bentuknya yang sederhana ataupun kompleks. Oleh karena itu, perkembangan teori manajemen sendiri seringkali dikaitkan dengan perkembangan teori organisasi. Kedua hal ini bahkan saling melengkapi dan merujuk pada pemikiran tokoh-tokoh yang sama. Pada titik ini, jika pun pada akhirnya terdapat perbedaan antara teori manajemen dan teori organisasi, maka itu hanyalah pada titik tekan dan perkembangannya yang lebih kompleks semata. Hal ini perlu dipahami sedari awal, agar tidak terjadi kebingungan, karena dalam banyak literatur, akan banyak ditemukan pembahasan teori manajemen yang serupa dengan teori organisasi.

2. Perkembangan Teori Manajemen

Perkembangan manajemen sebagai ilmu yang hari ini sudah semakin teruji batasan dan diversifikasinya dengan bidang yang lain, pada dasarnya adalah praktik perkembangan teori-teori manajemen itu sendiri. Bahkan, perkembangan definisi dari manajemen adalah hasil interpretasi atas teori-teori yang muncul dalam upaya orang-orang untuk memahami bagaimana praktik pengaturan kerja dan organisasi seharusnya dilakukan.

Melalui studi historis dan analisis sejarah dapat dilacak dan diketahui bahwa pada kira-kira tahun 1300 SM, bangsa Mesir telah mengenal administrasi. Max Webber, seorang sosiolog berkebangsaan Jerman yang terkemuka pada zamannya, meyakini Mesir sebagai satu-satunya Negara yang paling tua yang memiliki pengaturan birokratik. Meski belum bisa dijadikan referensi ilmiah untuk disebutkan bahwa ini sudah merupakan praktik manajemen yang memiliki teorinya sendiri, namun fakta ini menunjukkan bahwa kemunculan pemikiran-pemikiran awal tentang manajemen sudah sedemikian lama.

Awal pemikiran tentang teori manajemen sendiri berkembang setelah beberapa tokoh memberikan pendapat mereka tentang bagaimana seharusnya praktik kepemimpinan

dan kerja dijalankan pada sebuah organisasi, seperti yang dilakukan oleh Robert Owen dan Charles Babbage pada awal tahun 1800-an. Meski pada keduanya belum ditemukan kerangka penelitian ilmiah, namun keduanya sudah memberikan pemikiran dasar tentang bagaimana seharusnya manajemen itu dipraktikkan. Dari keduanya pula, teori-teori manajemen kemudian berkembang pesat, dan terutama setelah dimulainya periode pendekatan saintifik oleh Frederick Winslow Taylor (1856-1925), yang sekaligus memberikan identitas "ilmu" bagi manajemen. Dari pemikiran Taylor ini ilmu manajemen kemudian disempurnakan dengan munculnya berbagai teori dan pendekatan bagi studi manajemen, seperti teori dan pendekatan birokrasi, hubungan manusia (*human relation*), teori pendekatan perilaku (behavioral), pendekatan kuantitatif, teori sistem, teori kontingensi, dan lainnya.

Dalam sejarahnya, teori-teori manajemen ini yang ada pada hari ini dapat dilihat pengaruhnya dari teori-teori manajemen pra-klasik, teori manajemen klasik, pendekatan hubungan manusiawi (*human relations approach*), pendekatan behavioristik, pendekatan kuantitatif, dan berbagai macam teori-teori kontemporer yang mencakup teori sistem, teori kontingensi, dan lainnya.

a. Teori Manajemen Pra-Klasik

Sejumlah tokoh telah memberikan kontribusi yang besar pada periode pra-klasik ini, dua di antaranya yang paling penting adalah Robert Owen dan Charles Babbage. Meskipun mereka mempunyai penekanan yang berbeda terhadap manajemen, tetapi pemikiran mereka ini layak dijadikan pelajaran bagaimana seharusnya manajemen diterapkan.

1) Robert Owen

Dimulai pada awal tahun 1800-an sebagai Manajer Pabrik Pemintalan Kapas di New Lanark, Skotlandia. Robert Owen mencurahkan perhatiannya pada

penggunaan faktor produksi mesin dan faktor produksi tenaga kerja. Dan hasil pengamatannya disimpulkan bahwa, bilamana terhadap mesin diadakan suatu perawatan yang baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, demikian pula halnya pada tenaga kerja, apabila tenaga kerja dipelihara dan dirawat (dalam arti adanya perhatian baik kompensasi, kesehatan, tunjangan dan lain sebagainya) oleh pimpinan perusahaan akan memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitiannya ini, Robert Owen kemudian disebut sebagai "Bapak Manajemen Personalia Modern", terutama karena ia menyatakan bahwa perlakuan yang lebih baik terhadap pekerja akan meningkatkan produktivitas mereka. Kalau pada saat itu Para manajer lainnya lebih banyak memperhatikan perbaikan teknik, maka Owen lebih banyak memperhatikan pekerja, karena menurut beliau pekerja merupakan investasi yang sangat penting bagi perusahaan. Selain perbaikan kondisi kerja, beliau juga mengajukan prosedur untuk meningkatkan produktivitas, misalnya memperbaiki prosedur penilaian kerja dan kesempatan untuk bersaing secara terbuka.

2) Charles Babbage

Charles Babbage adalah seorang Profesor Matematika dan Inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Tokoh ini berpendapat bahwa dengan penerapan prinsip-prinsip ilmiah maka akan terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Perhatiannya di arahkan dalam hal pembagian kerja (*division of labour*), yang mempunyai beberapa keunggulan, yaitu:

- a) Waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru.

Fungsi Interaktif Manajemen

Fungsi interaktif manajemen dalam kajian pada bab ini adalah bahasan tentang fungsi-fungsi manajemen yang mencakup proses-proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Keempat hal ini pada dasarnya merupakan fungsi-fungsi yang saling terhubung satu sama lain, sehingga fungsi yang satu tidak akan sempurna tanpa keberadaan yang lain.

1. Perencanaan

a. Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi pertama dari adanya manajemen di sebuah organisasi. Perencanaan sendiri terjadi di semua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan adalah hasil tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda pula. Perencanaan dalam organisasi ini bersifat esensial, karena dalam kenyataannya pun perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengendalian, ataupun kepemimpinan pada dasarnya merupakan pelaksanaan atas keputusan-keputusan perencanaan. Sebelum seseorang dapat mengorganisir, mengendalikan, ataupun memimpin, maka ia harus terlebih dahulu membuat rencana-rencana yang

memberikan tujuan dan arah suatu kelompok atau kegiatan pembangunan. Dalam perencanaan, pimpinan atau manajer memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Jadi, perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang di mana rencana yang telah diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berbagai pertanggung jawaban dalam perencanaan tergantung besarnya dan tujuan organisasi serta fungsi kegiatan khususnya pimpinan manajer. Seorang manajer pada titik ini hendaknya memahami peran perencanaan jangka panjang dan pendek dalam kerangka perencanaan keseluruhan. Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat di mana tingkat tersebut dampak potensial terbesar terhadap sukses suatu pembangunan atau organisasi. Pimpinan manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi. Pimpinan manajer tingkat lebih bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Implementasi tentu memegang peranan penting dalam perencanaan. Perencanaan, dengan demikian adalah proses yang hanya akan berakhir jika seluruh bangunan rancang rencana sudah diimplementasikan. Tugas para manajer pada titik ini adalah memastikan setiap langkah dan keputusan yang diambil sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Bahkan, dalam praktiknya, para manajer bisa saja mengambil keputusan situasional yang menjadi tambahan atas rencana yang sudah disusun jika kondisi yang dihadapi memang menuntut untuk adanya modifikasi atas perencanaan tersebut. Modifikasi atas perencanaan di tengah perjalanan ini kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir sebuah

organisasi. Oleh karena itu, perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. Dengan demikian, dapat dikatakan pula bahwa salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (*decision making*), yakni proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan sesuatu masalah tertentu.

b. Tujuan Perencanaan

Para perencana pada dasarnya tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi mereka dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menangkap peluang dan tantangan yang akan dihadapi berdasarkan perhitungan dan analisis atas berbagai macam faktor yang melingkupi gerak manajemen dan organisasi. Dengan demikian, perencanaan bisa membantu manajemen untuk menyusun rangkaian kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi.

Maksud utama dari adanya perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik. Adapun tujuan umumnya adalah membuat rancang kesiapan gerak organisasi dan langkah-langkah manajemen berupa rangkaian kegiatan dan keputusan tentang alokasi waktu, biaya, tenaga, serta orang-orang yang nantinya melaksanakan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri.

Stephen Robbins dan Mary Coulter (1996) dalam hal ini mengemukakan bahwa terdapat empat tujuan utama dari perencanaan, yakni:

- *Pertama*, untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja

sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.

- *Kedua*, untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
- *Ketiga*, adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
- *Keempat*, untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Pada titik ini dapat dikatakan bahwa tujuan memegang peranan penting dalam proses perencanaan. Tujuan ini umumnya berfungsi sebagai:

- 1) Dasar dan patokan bagi kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi baik pengarahannya, penyaluran usaha-usaha maupun kegiatan dari para anggota organisasi tersebut tanpa kecuali.
- 2) Sumber legitimasi dengan meningkatkan kemampuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam proses produksi

dan mendapatkan dukungan dari lingkungan yang berada di sekitarnya.

- 3) Standar pelaksanaan dengan melaksanakan diri pada tujuan yang akan dicapai yang dibuat secara jelas dan dapat dipahami oleh anggota lainnya.
- 4) Sumber motivasi untuk mendorong anggota lainnya dalam melaksanakan tugasnya, misal dengan memberikan insentif bagi anggota yang melaksanakan tugasnya dengan baik, menghasilkan produk di atas standar dan lain sebagainya yang akhirnya dapat mendorong anggota lainnya.
- 5) Unsur rasional perusahaan, karena tujuan ini merupakan dasar perancangan dari organisasi.

Para perencana atau penyusun rencana kerja bagi organisasi harus bisa membuat rancang gerak yang bersifat aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, agar manajemen bisa menangkap peluang sekaligus menghadapi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk membuat perencanaan yang baik tersebut maka pihak manajemen harus bisa menjadi peserta aktif dalam dunia usaha pembangunan ataupun di bidang lain.

Selain maksud dan tujuan dari perencanaan tersebut, setidaknya terdapat dua alasan dasar mengapa perencanaan ini diperlukan oleh manajemen organisasi, yakni bahwa perencanaan dilakukan untuk mencapai:

- 1) *Protective benefit*; yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan,
- 2) *Positive benefit*; Ini dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan tim organisasi.

c. Fungsi Perencanaan

Secara umum adanya perencanaan dalam sebuah organisasi adalah untuk:

1) *Mengimbangi ketidakpastian dan perubahan*

Ketidaktentuan dan perubahan di kemudian hari membuat perencanaan menjadi suatu keharusan. Hari depan sangat jarang pasti, dan makin jauh ke hari depan hasil keputusan harus dipikirkan, makin berkuranglah kepastiannya. Seorang pejabat atau tim mungkin merasa sangat pasti bahwa pesanan bulan berikut pesanan-pesanan, biaya-biaya kapasitas produksi, out put, persediaan uang, dan faktor-faktor lain dalam lingkungan akan berada pada tingkat tertentu. Suatu kebakaran, pemogokan, yang tak terduga, atau suatu pembatalan pesanan oleh suatu pelanggan penting dapat merubah semuanya itu; tetapi dalam waktu pendek hal itu jarang terjadi. Tetapi, kalau pimpinan tim merencanakan lebih jauh sebelumnya, maka kepastiannya mengenai lingkungan dalam dan luar berkurang, dan kebenaran setiap keputusan menjadi kurang pasti.

Bahkan kalau hari depan itu sangat pasti, beberapa perencanaan biasanya tetap diperlukan. Hal ini dikarenakan pertama-tama, ada keharusan untuk menentukan cara yang paling baik dalam setiap keadaan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan syarat-syarat kepastian, hal itu terutama menjadi masalah matematik mengenai kalkulus, atas dasar fakta-fakta yang diketahui, arah yang akan memberikan hasil yang diinginkan dengan biaya yang paling rendah. Kedua, setelah arah itu diputuskan, perlu untuk membuat rencana sedemikian rupa sehingga setiap bagian dari organisasi itu akan tahu bagaimana memberi sumbangan kepada pelaksanaan pekerjaan yang harus dikerjakan.

Jika kecenderungan yang menunjukkan perubahan dengan mudah dapat dilihat, masalah-masalah perencanaan yang sulit tetap akan muncul

Pengusaha pabrik mobil misalnya, untuk beralih dari mobil-mobil besar yang makan banyak bensin ke mobil-mobil dengan pemakaian bensin yang sedikit tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat. Perencana harus menentukan beberapa prosen dari produksi harus diberikan kepada mobil-mobil yang lebih besar dan bagaimana caranya untuk tetap menjaga produksi tetap lebih efisien dari kedua hal itu. Tetapi pengusaha perencana itu dapat juga memilih arah yang sama sekali berlainan. Setelah puas mengenai kepastian perubahan itu, perusahaan tersebut mungkin telah mengorbankan dengan sengaja perusahaan mobil-mobil besar supaya dapat memusatkan diri pada disain dan perkembangan mobil-mobil kecil dengan pemakaian bensin yang hemat, dengan harapan akan menjadi pimpinan di antara pengusaha-pengusaha mobil kecil.

Kalau kecenderungan tidak begitu mudah dilihat, perencanaan yang baik bahkan dapat menjadi sulit lagi. Banyak pejabat meremehkan, atau kurang cepat menghargai perubahan yang terjadi sehingga seringkali tindakan yang diambil menyimpang dan tidak efisien dan berkesinambungan.

2) *Memusatkan perhatian kepada sasaran*

Karena setiap perencanaan ditujukan ke arah pencapaian sasaran, maka tindakan perencanaan itu sendiri memusatkan perhatian kepada sasaran tersebut. Rencana menyeluruh yang dipikirkan masak-masak mempersatukan aktivitas- aktivitas antar departemen. Para manajer/ pimpinan yang secara khas terbenam dalam masalah-masalah yang segera ditangani, terpaksa melalui perencanaan memikirkan hari depan bahkan memikirkan kebutuhan pada waktu-waktu tertentu untuk memperbaiki dan meluaskan rencana-rencana demi

kepentingan pencapaian tujuan.

3) *Memperoleh operasi yang ekonomis*

Perencanaan sangat meminimumkan biaya karena memberi tekanan kepada operasi yang efisien dan segi ketepatan. Perencanaan menggantikan usaha yang tergebu-gebu dan terpecah-pecah untuk aktivitas yang tidak terkoordinasi yang sedikit demi sedikit, bahkan juga menggantikan arus pekerjaan yang menatap untuk arus yang tidak mantap, dan keputusan-keputusan yang disengaja untuk pertimbangan-pertimbangan yang mendadak.

4) *Memudahkan pengawasan*

Para manajer pimpinan tidak bisa memeriksa jalannya pekerjaan bawahan tanpa mempunyai tujuan dan program sebagai ukuran. pengawasan tidak akan dapat dilakukan tanpa rencana untuk dipakai sebagai standar. Perencanaan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan,
- b) Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama,
- c) Memungkinkan pimpinan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas,
- d) Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat,
- e) Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi,
- f) Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi,
- g) Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami,
- h) Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti,
- i) Menghemat waktu, usaha dan dana.

Di samping manfaat, perencanaan seringkali juga terjebak pada beberapa kekurangan berikut:

- a) Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata,
- b) Perencanaan cenderung menunda kegiatan,
- c) Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi,
- d) Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi,
- e) Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten. Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan tersebut, manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak. Oleh karena itu perencanaan tidak hanya seharusnya dilakukan, tetapi harus dilakukan.

d. Unsur-unsur Perencanaan

Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan yaitu:

- 1) Tindakan apa yang harus dikerjakan
- 2) Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
- 3) Di mana tindakan tersebut dilakukan
- 4) Kapan tindakan tersebut dilakukan
- 5) Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
- 6) Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut

Pendapat yang lain, yang lebih sederhana tentang elemen atau unsur perencanaan ini adalah yang menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya hanya terdiri dari dua elemen penting, yaitu:

- 1) Sasaran
Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula

disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan. Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sasaran yang dinyatakan (*stated goals*) dan sasaran riil. *Stated goals* adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Seringkali *stated goals* ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan stakeholder perusahaan. Sedangkan sasaran riil adalah sasaran yang benar-benar diinginkan oleh perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.

Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarnya. Pendekatan pertama disebut pendekatan tradisional. Pada pendekatan ini, manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (*subgoals*) yang lebih terperinci. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapai tingkat paling bawah. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Pendekatan kedua disebut dengan *Management by Objective* atau MBO. Pada pendekatan ini, sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak saja, tetapi juga oleh karyawan. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai. Dengan

begini, karyawan akan merasa dihargai sehingga produktivitas mereka akan meningkat. Namun ada beberapa kelemahan dalam pendekatan MBO. *Pertama*, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. *Kedua*, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sasarannya tanpa memedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang MBO hanyalah sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

2) Rencana

Rencana atau *plan* adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan cakupannya, rencana dapat dibagi menjadi rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis adalah rencana umum yang berlaku di seluruh lapisan organisasi sedangkan rencana operasional adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi.

Berdasarkan jangka waktunya, rencana dapat dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun, rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu satu tahun. Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki *intermediate time frame*. Menurut kekhususannya, rencana dibagi menjadi rencana direksional dan rencana spesifik. Rencana direksional adalah rencana

yang hanya memberikan guidelines secara umum, tidak mendetail. Misalnya seorang manajer menyuruh karyawannya untuk "meningkatkan profit 15%." Manajer tidak memberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai 15% itu. Rencana seperti ini sangat fleksibel, namun tingkat ambiguitasnya tinggi. Sedangkan rencana spesifik adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk "meningkatkan profit 15%," ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya, dan lain-lain. Terakhir, rencana dibagi berdasarkan frekuensi penggunaannya, yaitu *single use* atau *standing*. *Single-use plans* adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Sedangkan *standing plans* adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, kebijakan, dan lain-lain.

e. Tahapan Perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui beberapa tahapan, antara lain:

- 1) *Menyadari kesempatan*
Meskipun datangnya lebih dahulu daripada apa yang biasanya dianggap sebagai perencanaan yang sebenarnya, kesadaran akan suatu kesempatan adalah titik awal yang sebenarnya untuk perencanaan. Hal ini meliputi suatu pandangan pendahuluan kepada kemungkinan adanya kesempatan-kesempatan di hari depan dan kemampuan untuk melihatnya dengan jelas dan lengkap, suatu pengetahuan tentang di mana kita berdiri pada sudut kelemahan dan kekuatan kita, dan suatu penglihatan apa yang menurut harapan kita akan kita dapatkan. Menetapkan tujuan-tujuan yang

Berbagai Bentuk Manajemen dalam Organisasi

Berbagai bentuk praktik manajemen dalam organisasi ini adalah manajemen dalam kerangka operasional yang mencakup lapangan sumber daya manusia, produksi dan jasa, alokasi biaya dan pengelolaan keuangan, serta produk dan pemasarannya oleh organisasi atau perusahaan. Praktik manajemen yang dikaji dalam bab ini merupakan praktik manajemen yang sudah lazim ditemui dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Meskipun demikian ia tentu belum melingkupi seluruh praktik dan bentuk manajemen yang ada. Berbagai bentuk manajemen dalam organisasi ini akan membahas pengertian, fungsi, tujuan, dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, keuangan, produksi, dan pemasaran.

I. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

a. Pengertian MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai seni dan ilmu yang mengelola sumber daya organisasi, terutama manusianya, dalam hal peranan, hubungan, fungsionalitas, hak dan kewajiban, serta keberadaan mereka secara umum dalam sebuah organisasi atau perusahaan, agar bisa membantu tercapainya tujuan perusahaan itu sendiri.

Dessler (1997) dalam hal ini menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan

kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan atau kompensasi, dan penilaian. Sementara Filippo (1996) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia, agar tercapai sasaran individu, organisasi, dan masyarakat.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh suatu bagian dalam sebuah organisasi yang berfungsi membantu manusia sebagai sumber daya utama organisasi agar dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia juga dapat disebut sebagai program atau aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara, dan mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya. Program yang berkaitan dengan usaha mendapatkan sumber daya manusia dilakukan dengan berbagai kegiatan spesifik seperti analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, penempatan, dan berbagai topik yang berkaitan dengannya seperti pengertian, fungsi manajemen sumber daya manusia, dan tantangan-tantangan manajemen sumber daya manusia.

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam sebuah organisasi atau perusahaan ini merupakan perwujudan kesadaran organisasi bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama yang akan menentukan gerak dan langkah organisasi. Elemen sumber daya manusia lebih berharga dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, di samping

fakta bahwa manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang paling penting.

Persaingan yang ketat membuat setiap lembaga atau instansi untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya secara terus menerus. Setiap lembaga atau instansi juga dituntut untuk selalu dapat menjaga pegawainya agar dapat menampilkan kinerja yang baik dan memelihara pegawainya agar dapat mendedikasikan diri kepada lembaga atau instansi tempat dia bekerja, sehingga Sumber Daya Manusia yang dimilikinya tersebut adalah sumber daya yang sangat berdedikasi dan mempunyai kinerja yang baik.

Faktor yang kemudian turut berperan dalam mencapai hal tersebut adalah Sumber Daya Manusia yang berkualitas, oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik. Hal ini dapat dimengerti sebab manusia merupakan satu-satunya sumber penggerak dan pengelola semua aktivitas dalam perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, sehingga organisasi yang memiliki Sumber Daya Manusia yang handal akan memenangkan persaingan.

b. Tujuan dan Fungsi MSDM

Mengingat peranan manusia atau orang dalam organisasi yang sangat penting, maka praktik manajemen yang berkaitan dengan sumber daya manusia ini juga harus ada dalam sebuah organisasi. Tujuan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sendiri adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi sehingga produktivitas orang-orang dalam organisasi tersebut semakin meningkat. Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini nantinya akan berkaitan dengan bagaimana perusahaan atau organisasi dapat mencapai tujuan perusahaan atau visi dan misinya dalam mendirikan perusahaan.

Secara lebih rinci, tujuan dari praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam sebuah organisasi atau perusahaan ini, berdasarkan definisinya, dapat dibagi ke dalam empat tujuan, yaitu:

- 1) Tujuan masyarakat (*societal objective*)
Untuk bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Dalam hal ini suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat, sehingga suatu organisasi dikatakan memiliki tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak memiliki dampak negatif terhadap masyarakat.
- 2) Tujuan organisasi (*organizational objective*)
Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*). Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain dalam organisasi tersebut.
- 3) Tujuan fungsi (*functional objective*)
Untuk memelihara (*maintenance*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.
- 4) Tujuan personel (*personel objective*)
Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan (*maintenance*) terhadap karyawan itu.

Untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia, maka seorang manajer perlu melaksanakan fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Secara umum fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Fungsi manajerial dalam Manajemen SDM

Fungsi manajerial dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini mencakup:

- a) Fungsi perencanaan (*planning*), yaitu menyusun rancangan kebutuhan SDM organisasi yang menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Rancangan ini berupa *job analysis, job description, job specification*, dan *job evaluating*.
- b) Fungsi pengorganisasian (*staffing*), yaitu mendesain struktur organisasi yang menggambarkan interelasi antar pekerjaan, antar personil, dan faktor-faktor fisik lainnya yang dijadikan dasar untuk menempatkan orang-orang dalam struktur tersebut sesuai keahlian masing-masing atau *to put the right men in the right job and in the right time*.
- c) Fungsi pengarahan (*directing*), yaitu menggerakkan karyawan untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai bidang tugasnya secara efektif dan efisien menuju ke arah yang diinginkan oleh organisasi dengan cara *motivating, leading, communicating*, dan *deployment*.
- d) Fungsi pembinaan (*supervising*), yaitu fungsi untuk menjaga moral kerja dan komitmen personil terhadap organisasi, sehingga karyawan memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi pada

perusahaan dengan cara reward and punishment.

- e) Fungsi pengawasan (*controlling*), yaitu untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.

2) Fungsi operasional dalam Manajemen SDM

Fungsi operasional dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup:

- a) Fungsi pengadaan (*procurement*), yaitu memperoleh sejumlah orang dengan kualifikasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi yang meliputi penarikan (*recruitment*), seleksi (*selection*), orientasi dan pembekalan (*orientation and induction*), dan penempatan (*placement*).
- b) Fungsi pengembangan (*development*), yaitu memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul yang dilaksanakan melalui program pengembangan karier yang jelas (*career path development*), serta pelaksanaan pendidikan dan latihan (*training and educating*).
- c) Fungsi kompensasi (*compensation*), yaitu menetapkan sistem remunerasi yang tepat sesuai dengan kontribusi masing-masing personil terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi melalui sistem pembayaran upah (*wage*), gaji (*salary*), dan manfaat lainnya (*benefits*).
- d) Fungsi integrasi (*integration*), yaitu membangkitkan kesadaran personil bahwa mereka merupakan bagian terpenting dalam organisasi yang secara keseluruhan berfungsi untuk menciptakan komitmen dan rasa memiliki (*sense of belongingness*).
- e) Fungsi pemeliharaan (*maintenance*), yaitu memelihara dan mempertahankan personil yang

produktif agar setia (*sense of loyalty*) terhadap organisasi.

- f) Fungsi pemutusan hubungan kerja (*separation*), yaitu penetapan berakhirnya masa bakti personil dalam organisasi, baik yang melalui permohonan pegawai untuk mengundurkan diri, pensiun dini (*early retirement*), meninggal dunia, berhalangan tetap, pindah kerja, atau melakukan kesalahan, maupun berdasarkan pertimbangan atau keputusan organisasi.

c. Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Dalam bentuk yang lebih operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi atau memperkirakan seberapa banyak orang atau pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, baik jumlahnya maupun jenisnya, berapa yang akan tersedia, dan apa yang dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan.

William B. Werther dan Keith Davis dalam hal ini menyebutkan bahwa perencanaan SDM merupakan suatu proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik. Senada dengan itu, George Milkovich dan Paul C. Nystrom, (2001) mengemukakan bahwa "*Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which a firm ensures that it has the right number of people and the right places, at the economically most useful.*" Yakni bahwa perencanaan tenaga kerja merupakan proses

peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara ekonomis lebih bermanfaat.

Kebutuhan akan perencanaan SDM mungkin tidak segera tampak. Orang mungkin akan bertanya, jika suatu perusahaan memerlukan baru mengapa tidak dengan mudah mendapatkannya. Sebenarnya kebutuhan SDM dalam perusahaan sukar dipenuhi secepatnya atau semudah yang tersirat dalam pikiran. Perusahaan yang tidak merencanakan SDM-nya sering akan menemukan bahwa mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan tujuan dari perusahaan secara efisien dan efektif. Sebagai contoh, banyak terjadi hal-hal yang merugikan perusahaan, karena kesalahan dalam menerima karyawan baru. Produktivitas perusahaan akan meningkat apabila SDM yang ada pada perusahaan tersebut merupakan orang-orang yang sudah direncanakan, disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan yang melibatkan banyak orang dalam aktivitasnya harus menyadari bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang tidak dapat dipastikan. Ketika diramalkan ada kekurangan dibandingkan dengan kebutuhan, maka pada titik inilah, salah satu manfaat dari perencanaan SDM bisa dirasakan oleh organisasi atau perusahaan.

Tindakan-tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana perusahaan. Jika jumlah pegawai lebih besar daripada kebutuhan, itu mengimpilkasikan bahwa perusahaan kurang baik memanfaatkan sumber daya manusianya dan sebaliknya. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia ini umumnya bertujuan untuk:

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang

- akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
 - 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
 - 4) Mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat
 - 5) Menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan
 - 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kopensasi,, pengintegrasian, peeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
 - 6) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertical atau horizontal) dan pension karyawan.
 - 7) Menjadi dasar dalam penilaian karyawan

Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses penentuan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga kerja, tentu memiliki manfaat yang besar bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Secara umum, manfaat dari adanya perencanaan sumber daya manusia ini bagi sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mengoptimalkan pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Dengan perencanaan yang cermat, maka setiap tenaga kerja memperoleh peluang dalam memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.
- 2) Menyelaraskan kebutuhan dan aktivitas Sumber Daya Manusia dengan sasaran organisasi secara lebih efisien. Perencanaan Sumber Daya Manusia harus mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi kerja setiap tenaga kerja, untuk diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas di dalam volume kerja

perusahaan, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

- 3) Menghemat tenaga, waktu, dan dana, serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja.
- 4) Perencanaan Sumber Daya Manusia berfungsi juga untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi Sumber Daya Manusia oleh Manajer Sumber Daya Manusia.
- 5) Perencanaan Sumber Daya Manusia Jangka Panjang bermanfaat bagi organisasi/perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan Sumber Daya Manusia, selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang.
- 6) Perencanaan Sumber Daya Manusia Jangka Pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang. Dengan demikian dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan itu, baik dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja di dalam atau di luar perusahaan.
- 7) Memberikan gambaran situasi pasar kerja yang tepat Mencakup jumlah, kualifikasi, lokasi, komposisi tenaga kerja yang diminta/dibutuhkan oleh organisasi, maupun dari sisi latar belakang profesi, tingkat pendidikan, keahlian, tingkat upah yang diharapkan pencari kerja.
- 8) Sebagai dasar penyusunan program - program Sumber Daya Manusia Salah satu program perencanaan SDM adalah pengadaan tenaga kerja baru melalui rekrutmen, seleksi dan penempatan. Tanpa perencanaan SDM, sulit untuk menyusun program kerja yang riil.

Manfaat dari perencanaan SDM ini sudah lama dinyatakan dengan jelas oleh para ahli manajemen, salah satunya adalah Schuler (1987), yang menyatakan bahwa manfaat perencanaan

Pustaka

- Argyris, C. & Schon, D.A. 1996. *Organizational Learning: Theory, Method and Practices*. MA: Addison-Wesley.
- Armstrong, Michael. 2004. *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu.
- Barnard, Chester I. 1978. *The Functions of The Executive*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Bartol, Kathryn M. & Martin, David C. 1991. *Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bass, Bernart M. & Brice, J. Avolio. 1987. *Transformational Leaderships*. USA: Charisma & Beyond, Lexinkton books.
- Berliana. 2006. *Pemimpin Adiluhung: Genealogi Kepemimpinan Kontemporer*. Jakarta: Teraju.
- Blanchard, K. & Hersey, P. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Bush, Tony, & Marianne Coleman. 2000. *Leadership dan Strategic Management in Education*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Catanese, A.J & James, C.S. 1992. *Perencanaan Kota*. Jakarta: Erlangga.
- Chappel, Tom, 1993. *The Soul of Business: Managing For Profit & The Common Good*. New York: Bantam Books.
- Clancy, John. 1989. *The Invisible Power: The Language of Business*. Massachusetts: Lexington Books.

- Craven, David W. 2002. *Marketing Strategy*. International Edition. New York: Mc. Graw Hell Companies, Inc.
- Dale H. 1994. *Quality Control*, 4th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Davis & Newstrom. 1995. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 7th Edition. New York: McGraw Hill.
- Davis, Gordon B. & Olso, Mergrethe H. 1985. *Management Information System*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. Edwards. 1986. *Out of The Crisis*. Massachusetts: Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Dessler, G. 1993. *Manajemen Personalia*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Drucker, Peter F. 2002. *Chapter 8: Management by Objectives and Self-Control*. Martin Hinterseer, Zusammenfassung Kapitel 8.
- Dubrin, Andrew J. 1990. *Essentials of Management*. New York: Western Publishing & Co.
- Duncan, W. Jack. 1989. *Great Ideas in Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fiedler's Contingency Theory. Data diambil dari situs <http://sacbusiness.org/marketing/john%20materials/Bus%20120/Fiedler.pdf> pada tanggal 3 Maret 2010.
- Fisher, Cynthia D., Lyle F. Schoenfeldt, & James B. Shaw. 1996. *Human Resource Management*. 3rd ed., Boston: Houghton Mifflin.
- Fleet, Van. 1988. *Contemporary Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- French, W.L. 1986. *Human Resource Management*. USA: Houghton Mifflin.
- Gasperz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Goetsch, David L. & Stanley B. Davis. 2000. *Quality Management: Introduction, to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Goncalves, Karen P. 1998. *Service Marketing A. Strategic Approach*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Sadle River.
- Gordon, Yudith R. 1990. *Management and Organizational Behaviour*. Boston: Allyn and Baton Inc.
- Griffin, Jill. 1995. *Customer Loyalty, How to earn it, How to Keep it*. New York: Lexington Book.
- Griffin, Ricky W. & Ebert, Ronald J. 1999. *Business*, 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hoy, Wayne K. & Cecil G. Miskel. 2003. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw Hill.
- Hughes, Richard L., Ginnett Robert C., & Curphy, Gordon J. 1999. *Leadership*. 3rd Edition. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M., James H. Donnely, Jr., & James L. Gibson. 1989. *Management*. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin Inc.
- Jo Hatch, Mary. 1997. *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Juran, J.M. 1995. *Juran on Leadership for Quality, USA*: Juran Institute, Inc.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2001. Jakarta: Balai Pustaka.
- Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Koont, H., O'Donnell, Cyril, & Weihrich, Heinz. 1986. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Kotler, Phillip. 1994. *Marketing Management: Analizing, Planning, Implementation and Controll*. 8th Edition, New Delhi: Prentice Hall, Inc.

_____. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Pearson Education Asia Pte.Ltd.

Kreitner. 1986. *Management*. Boston (Massachusetts): Houghton Mifflin Company.

Kroenke, David. 1989. *Management Information System*. New York: McGrawHill.

Lashway, Larry. 1999. *Holding Schools Accountable for Achievement*. ERIC Digest, Number 130: University of Oregon.

Lindsay, William M. & Petrick A. Joseph. 1977. *Total Quality and Organization Development*. Florida: St. Lucie Press.

Lunenburg, Fred C. & Allan C. Ornstein. 2004. *Educational Administration: Concepts and Practices*. Singapore: Wadsworth.

Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. McGraw Hill Inc., Singapore.

Manning, George & Curtis, Kent. 2000. *The Art of Leadership*. 2nd Edition. Boston: Massachusetts.

Manullang, S. 1993. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bina Aksara.

Martinich, Joseph. 1997. *Production and Operation Management*. USA: Jhon Wiley & Son Inc.

Martinelli, Frank. *Building a Visionary Board of Directors, Visionary Board Leadership Assessment*. Dirangkum dari: *Boards that Make a Difference* by John Carver; *Managing for Profit in the Nonprofit World* by Paul B. Firstenberg; *Self-Assessment for the Nonprofit Governing Boards* by Larry H. Slesinger; *Learning Organization Practices Profile* by Michael O'Brien; *Profiles in Nonprofit Excellence* by INDEPENDENT SECTOR; and Katie Burnham, Executive Director of the Society for Nonprofit Organizations.

- Mar'at. 1985. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Milkovich, George T. & John W. Boudreau. 1994. *Human Resource Management: A Diagnostic Approach*, 7th ed. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Mintzberg, Henry. 1980. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row.
- Naisbitt, John. 1995. *Megatrends Asia (The Eight Asian Megatrends that are Changing the World)*, Alih Bahasa: Danan Priyatmoko dan Wandu S. Brata, "Megatrends Asia (Delapan Megatrend Asia yang Mengubah Dunia)". 1997. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Nawawi, Hadari. 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- _____. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Peterson, Marvin W., at. all. 1997. *Planning and Management for a Changing Environment*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Reddin, J. William. 1970, *Managerial Effectiveness*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Reddin's 3-D Leadership Model*. Data diambil dari situs http://www.effective-management.co.uk/.../english_reference_reddin-s_3d_leadership_model_def.pdf pada tanggal 10 Januari 2010.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Rothwell, William J., & Kazanas H. C.. 2003. *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Siagian, Sondang P. 1982. *Filsafat Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rhineka Cipta.

- _____. 1995. *Manajemen Strategik*. Cet. I. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula, Andrew E. 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sitohang, P. 1977. *Pengantar Perencanaan Regional*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Spencer, LM and Spencer, SM. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Willey and Sons, Inc.
- Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. 1991. *Motivation And Work Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert, Jr. 1995. *Management*. 6th Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc..
- Swansburg, A.C. 1996. *Management and Leadership for Nurse Managers*. London: Jones and Bartlett Publishers International.
- Taher, Razik A. & Swanson, Austin D. 1995. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey. Prentice Hall.
- Taylor, Winslow, Frederick. 1985. *The Principles of Scientific Management*. Easton: Hive.
- Terry, George R. 1977. *Principles of Management*. New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Thoha, Miftah. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Erfindo Persada.
- Tjiptono, Fandy. 2002. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjokroamojojo, B. 1983. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.

Ukas, Maman. 2004. *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Agnini.

Wren, Daniel A. 1979. *The Evolution of Management*. New York: Wiley.